

战略与运营管理教材系列

管理学

Management

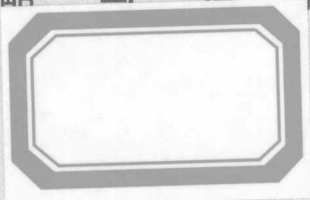
田虹 杨絮飞 ● 主编



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

战略与运营管理



管理学

Management

田虹 杨絮飞 主编



厦门大学出版社
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

管理学/田虹,杨絮飞主编. —厦门:厦门大学出版社,2012.9

(战略与运营管理教材系列)

ISBN 978-7-5615-4268-2

I. ①管… II. ①田…②杨… III. ①管理学-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 092256 号

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门市软件园二期望海路 39 号 邮编:361008)

<http://www.xmupress.com>

[xmup @ xmupress.com](mailto:xmup@xmupress.com)

厦门市明亮彩印有限公司印刷

2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

开本:720×970 1/16 印张:28.5

字数:500 千字 印数:1~3 000 册

定价:43.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换

前 言

随着经济的发展和时代的进步,全球化竞争的局面逐渐形成,企业外界环境的不确定性也逐渐增强。在这种新的竞争形势下,企业迫切需要提高其管理的效能,通过对内外资源的有效组合与利用,提高企业管理效率,在保证企业短期与长期目标顺利实现的同时,巩固并进一步提升企业的竞争地位。

管理学是在自然科学与社会科学的交叉点上建立和发展起来的一门综合性交叉学科,同时也是从事经营管理研究和实践必须掌握的基本知识和技能。

作为一门应用性很强的管理学科,国内外的许多学者和专家对此已有很多描述。本书作为管理学科的教材,在体系设计和内容安排上,我们更多地考虑了学习者的要求,并适当兼顾了该学科的系统性与整体性。根据这一思想,我们设计了本书的框架:第一篇绪论,详细介绍了管理的基础、管理理论的发展与演进、管理环境与企业伦理等内容,使读者了解管理学的基本概况;紧接着按照管理职能展开本书内容,第二篇详细介绍了管理职能中计划的内容、工具和方法,第三篇介绍了组织的设计与结构、组织变革与组织文化以及人力资源管理等内容;第四篇介绍了领导理论与激励理论,使读者了解管理中领导与激励的方法与技巧;第五篇介绍了管理控制的工具与方法以及运营与价值链管理的内容。

本书内容有以下特点:

第一,学科前沿性。近年来国内外管理学前沿问题研究的成果在本教材中有体现。

第二,结构系统性。以管理学职能为主线,编排了18章内容,详细分析了管理职能的主要内容,便于读者清晰掌握本课程的知识体系。

第三,案例成熟性。为方便读者了解和掌握管理学知识,本教材每章均编写了导入案例并设有思考题。案例选取方面,既保留国外经典案例,又结合中国本土实际,选取了中国企业的案例。

全书共18章,田虹教授编写第三、四、九、十、十一、十二、十三、十四、十



五、十六、十七、十八章；杨絮飞副教授编写第一、二、五、六、七、八章。全书由田虹和杨絮飞修改和统稿。

本书适合高等院校本科生和工商管理类专业研究生使用，也可供 MBA 课程教学以及企业和各经济管理部門的工作者作为参考书使用。

《管理学》作为经济管理类的学科基础课程，其基本理论和实践仍在不断完善。本书在编写过程中，参考并采纳、吸收了多位专家学者的相关文献和思想，在此表示万分感谢！由于编者受水平和时间所限，书中难免存在错讹之处，恳请同行及读者批评指正。

田 虹 杨絮飞

2012 年 3 月于吉林大学匡亚明楼

目 录

第一篇 绪论

第一章 管理的基础	2
第一节 管理概述	3
第二节 管理者	12
第三节 管理学	18
第二章 管理理论的发展与演进	25
第一节 中外早期的管理思想	27
第二节 管理理论的形成和演进	37
第三节 管理理论发展前沿	57
第三章 管理环境	64
第一节 管理环境概述	68
第二节 管理环境分析	79
第四章 企业伦理与社会责任	85
第一节 企业伦理	86
第二节 企业社会责任	93

第二篇 计划

第五章 管理决策	108
第一节 决策概述	110
第二节 决策的影响因素	125
第三节 决策方法	130



第六章 计划的基础	149
第一节 计划概述.....	150
第二节 计划的类型.....	158
第七章 计划的方法与工具	163
第一节 计划编制的过程.....	164
第二节 计划的组织实施.....	169
第八章 战略管理	186
第一节 战略管理的概念.....	189
第二节 战略管理过程.....	191

第三篇 组织

第九章 组织的基础	204
第一节 组织概述.....	204
第二节 组织的权利.....	209
第十章 组织设计与组织结构	224
第一节 组织设计的内涵.....	225
第二节 组织的部门化与层级化.....	231
第三节 组织结构变化的新趋势.....	239
第十一章 组织变革与组织文化	252
第一节 组织变革与组织变革管理.....	257
第二节 变革中的冲突与管理.....	268
第三节 组织文化与发展.....	273
第十二章 人力资源管理	282
第一节 人力资源管理概述.....	287
第二节 人力资源规划.....	289
第三节 人员的招聘与更新.....	292
第四节 人力资源评价.....	303

第四篇 领导

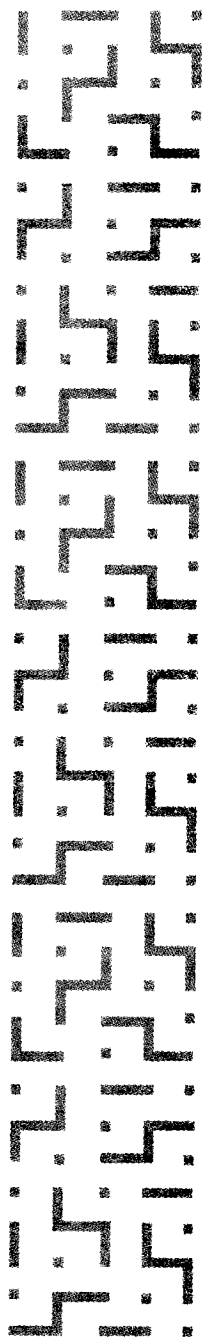
第十三章 领导的基础	310
第一节 人性假设理论.....	315

第二节	领导的内涵	319
第三节	领导理论	323
第四节	有关领导的新观点	330
第十四章	激励理论与应用	336
第一节	激励的基本原理与原则	337
第二节	激励理论	342
第三节	激励的综合运用	354
第十五章	管理沟通	359
第一节	沟通的原理	361
第二节	沟通的障碍和有效沟通	369
第三节	冲突及谈判	373

第五篇 控制

第十六章	控制的基础	386
第一节	控制的基本原理	388
第二节	有效的控制管理	397
第三节	管理者的控制	400
第四节	当代控制问题	403
第十七章	控制的方法与工具	409
第一节	传统控制方法	412
第二节	现代控制方法	417
第三节	管理控制系统	423
第十八章	运营与价值链管理	429
第一节	运营管理	432
第二节	价值链管理	436
参考文献		442

第一篇 绪论





第一章 管理的基础

【学习目标】 通过本章学习,了解管理的概念和特征,管理的性质和职能,掌握管理者的概念及管理者的类型,管理者角色和管理者技能,理解管理学的定义、研究对象和研究方法。

【关键词】 管理 管理职能 管理者的类型 管理者角色 管理者技能

导入案例

丰田力求提升效率

杜绝浪费任何一点材料、人力、时间、空间、能量和运输等资源,是丰田汽车生产方式最基本的概念。

随着日本经济低迷,日本汽车市场也陷入长期衰退之中,然而丰田汽车却在日益激烈的竞争中继续保持利润增长,还提出“世界第一”的目标,宣称要达到全世界汽车销售总量的 15%,显示了其迈向世界顶点的决心。

丰田汽车继续保持增长的关键,不仅在于其注重降低生产成本,而且在于其强调如何提高整体竞争力。美国三大汽车制造商越来越依赖于用折扣来维持销售,而在丰田看来,这可能是短视而无利润的做法。他们提出了“UMR 计划”(United Manufacturing Reform Plan),用来强化汽车基本零件的设计开发能力,提高效率。丰田投入百亿日元预算开发引擎设计软件,目的是使生产引擎设备小型化、作业工程简单化,并且贯彻生产一体化,在工厂通过中心看板就可以掌握所有汽车的制程进度。

由于丰田追求高效率的制造和汽车开发能力,其零件成本只占汽车总成本的 1/20,而销售一台 5 000 美元的汽车,成本只需 2 000 美元,这无形中大大提升了利润。

丰田保持增长的基础是变革的决心、讲究效率的意志力,是丰田领导

者如名誉会长丰田章一郎等人所倡导的企业文化。丰田前社长张富士夫(Fujio Cho)认为,日本要脱离困境,唯一的良方就是打破传统产业樊篱,引进“丰田式的生产管理”。那么,丰田生产管理的关键原则是什么呢?可以归纳如下:

重新改造流程,改变由经营者主导生产数量的传统,转而重视顾客的需求,由后面的工程人员借助看板告诉前一项工程人员的需求(比方需要多少零件、何时补货等),亦即逆向控制生产数量的供应链模式。这种方式不仅能节省库存成本(达到零库存),更重要的是能提高流程的效率。

强调实时存货,依据顾客的需求,生产必要的东西,在必要的时候,生产必要的量。

丰田对生产的内容、顺序、时间控制和结果等所有工作细节都制定了严格的规范,比如装轮胎和引擎需要几分几秒等。

杜绝浪费任何一点材料、人力、时间、空间、能量、运输等资源,是丰田生产方式最基本的概念。丰田要求每个员工在每一项作业环节里,都要重复问为什么(Why),然后想如何做(How),即“5W1H”,并确认自己以严谨的态度打造完美的制造任务。

采用生产平准化,平准化指的是“取量均值性”。假如后一个工程生产作业的取量变化大,则前一个作业工程必须准备最高量,这样会造成库存浪费。丰田要求各生产工程的取量尽可能达到平均值,也就是前后一致,为的是将需求与供应达成平准,降低库存与生产浪费。

资料来源:林建煌著.管理学[M].复旦大学出版社,2010年第1版。

第一节 管理概述

自从有了人类的组织活动,就有了管理活动。人们对管理活动的经验总结,形成了一些朴素、零散的管理思想。19世纪末,随着欧洲工业革命的发展,管理理论才真正出现。管理理论是对管理思想的提炼与概括,是较成熟、系统化程度较高的管理思想。1890年,英国的阿尔弗雷德·马歇尔在《经济学原理》一书中最先提出了“管理也是生产力”的思想,把管理与土地、劳动和资本并列,认为是生产的第四要素。到了20世纪70年代,人们甚至把管理和



技术并列为经济发展的“两大支柱”，或称之为“推动现代经济发展的两个轮子”。管理是任何宏观和微观的社会、政治、经济组织有效地实现其目标的必要前提和可靠保证。

一、管理的概念及其特征

(一)管理的概念

管理自古有之，但时至今日，人们对管理的概念也还很难给出一个普遍而统一的定义。这不仅是因为管理历史悠久，还因为其内涵太丰富，涉及面太广。从不同的角度出发，人们对管理可以有不同的理解。从字面上看，管理有“管辖”、“处理”、“管人”、“治事”等含义，即对一定范围内的人员及事物进行安排和处理，是人们为了实现一定的目标而进行的自觉活动。长期以来，中外学者从不同的研究角度出发，对管理做出了不同的解释，其中较有代表性的有：

法国古典管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol, 1916)在他的代表作《工业管理与一般管理》中指出：“管理是由计划、组织、指挥、协调和控制等职能要素组成的活动过程。”他第一次提出了计划、组织、指挥、协调、控制等管理职能，这一观点强调管理是一个过程。

哈罗德·孔茨(Harold Koontz, 1955)和海因茨·韦里克(Heinz Weirich)认为，“管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程”。这两位学者认为这一定义需要展开为以下五个方面：(1)作为管理人员，需要完成计划、组织、人事、领导、控制等管理职能；(2)管理适用于任何一个组织机构；(3)管理适用于组织的各级管理人员；(4)所有管理人员都有一个共同的目标：创造盈余；(5)管理关系到组织的效率与效益。这说明了管理是一种资源配置过程，也是一种服务，主要服务于组织成员。

西蒙(Herbert A. Simon, 1960)认为，“管理就是决策”。这一定义强调了决策在现代管理中的主导地位，说明了决策与管理的内在联系。决策贯穿于管理的全过程和管理的所有方面，管理者进行计划、组织、控制等工作，其过程说到底都是由决策的制定和决策的执行两大活动所组成的。由于决策渗透于管理的所有职能中，管理者在某种程度上也被称作决策者。

罗宾斯和库尔特(Robbins and Coulter, 1996)认为，“管理这一术语是指和其他人一起并且通过其他人来有效地完成工作的过程。”这一定义把管理视作过程，它既强调了人的因素，又强调了管理的双重目标：既要完成工作，又要讲究效率，即以最低的投入换取既定的产出。

普伦基特和阿特纳(Plunkett and Attner, 1997)把管理者定义为“对资源

的使用进行分配和监督的人员。”在此基础上,他们把管理定义为“一个或多个管理者单独或集体通过行使相关职能(计划、组织、人员配备、领导和控制)和利用各种资源(信息、原材料、货币和人员)来制定并实现目标的活动”。这一定义比前面的定义更加具体,突出了管理的职能。

刘易斯等人(Lewis, Goodman and Fandt, 1998)指出,“管理是指有效支配和协调资源,并努力实现组织目标的过程”。这一定义立足于组织资源,其中原材料、人员、资本、土地、设备、顾客、信息等都属于组织资源。

我国的管理科学起步较晚,国内学者对管理的含义表述也不尽相同。

徐国华等(1998)指出,管理是“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程”。这一定义有三层含义:第一层含义说明管理有五种职能——计划、组织、控制、激励和领导。第二层含义是第一层含义所要达到的目的,即通过采取上述措施来协调人力、物力和财力资源。第三层含义是第二层含义所要达到的目的,即通过协调人力、物力和财力资源来更好地达成组织目标。以上三个层次环环相扣,构成一个有机整体。

杨文士和张雁(1994)认为,管理是指“组织中的管理者通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动,使他人同自己一起实现既定目标的活动过程”。该定义强调了人的作用,而忽视了对其他资源的作用。

复旦大学芮明杰教授提出:“管理是对组织的资源进行有效整合以达到组织既定目标与责任的动态创造性活动。”他认为,计划、组织、指挥、协调、控制等行为是有效整合资源所必需的活动,应归于管理的范畴之内,它们本身并不等于管理,管理的核心在于对现实资源的有效整合。

周三多和陈传明(2006)认为,所谓管理,就是为了有效地实现组织目标,由专门的管理人员利用专门的知识、技术和方法对组织活动进行计划、组织、领导与控制的过程。这个定义指出了管理工作的一般特征:

1. 管理的任务是有效地实现组织预定的目标

管理本身并不是目的,管理是为组织目标的有效实现服务的。“有效”的要求至少表现在两个方面:一是要通过管理来保证组织活动顺利地进行;二是要通过管理使组织的目标活动在不断提高经济效益的前提下进行,即要求通过管理,保证能以较少的资源消耗来实现组织目标。

2. 管理的主体是具有专门知识、利用专门技术和手段来进行专门活动的管理者



管理劳动是社会生产过程中分离出来的一种专门劳动,是一种职业,它符合一般职业要求的标准:(1)从业人员必须具有专门的知识结构;(2)职业技能的获取需要经过长期的教育和培训;(3)入职有门槛,通常要经过某种形式的考试;(4)从业人员必须遵守一定的职业道德,违反者将会受到惩罚。显然,并非任何人都可以成为管理者,只有具备一定素质和技能的组织成员,才有可能从事管理工作。

3. 管理的客体是组织活动及其参与要素

组织需要通过特定的活动来实现其目标,任何活动的进行都是以利用一定的资源为条件的,或者说,任何组织的活动过程实际上都是各种资源的消耗和利用过程。因此,要促进组织目标的有效实现,管理需要研究的是怎样充分地利用各种资源,如何合理地安排组织的目标活动。

4. 管理是一个包括了多阶段、多项工作的综合过程

计划与决策虽然在管理劳动中占有十分重要的地位,但是管理不仅是计划与决策。管理者在管理劳动中,制订了活动计划与决策后,还要组织计划的实施,激发组织成员的工作热情,检查和控制计划的执行,把握组织活动的进展情况。因此,管理是一个包括了计划、组织、领导与控制等一系列工作的综合过程。

邵喜武(2010)认为:管理是指一定组织中的管理者,为了实现管理目标对该组织的人力、物力、财力、信息、技术等管理对象进行决策、计划、组织、领导、控制的活动过程。管理活动的实现必须包括以下4个基本要素:管理主体——管理者;管理客体——管理对象;管理手段——管理职能;管理目标。

在本书中,我们采用南京大学周三多教授(2010)对管理的定义,即管理是指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程。对这一定义可作进一步解释:

(1)管理的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等。

(2)管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程,而不是其他。所谓“合理”,是从管理者的角度来看的,因而有局限性和相对的合理性。

(3)管理的对象是相关资源,即包括人力资源在内的一切可以调用的资源。可以调用的资源通常包括原材料、人员、资金、土地、设备、顾客和信息等。在这些资源中,人员是最重要的。在任何类型的组织中,都同时存在人与人、人与物的关系,但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系,任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的。所以,管理要以人为中心。

(4)管理职能是在一定技术经济条件下,在管理活动中反复出现的带有共

性的管理活动的理论概括。管理的基本职能活动包括决策、计划、组织、领导和控制等,它贯穿于管理活动的始终。

(5)管理的目的是为了**实现既定的目标**,而该目标仅凭单个人的力量是无法实现的,它是一切管理活动的出发点和归宿。严格地说,管理是为了实现组织目标而进行的,是促使组织有效地利用资源达成组织目标而进行的活动。组织可以小到几个人,大到几万、几十万、几千万、几亿人。

(二)管理的基本特征

管理的基本特征包括以下五个方面。

1. 管理是一种社会现象和文化现象

只要有共同劳动的地方,就有管理,管理是社会普遍存在的现象。从科学的定义上讲,这种现象是否存在,必须具备两个必要条件:①两个人以上的集体活动;②有一致认可的、自觉的目标。管理是一种社会现象,即不同的社会制度下,管理手段和方法体现出不同的形态;管理是一种文化现象,即不同组织、不同民族、不同宗教等背景下的管理呈现出不同的特点,管理活动是文化的体现。

2. 管理有任务、职能和层次

管理的任务,即管理者的任务,是指设计和维持一种环境,使在这一环境中工作的人们能够用尽可能少的支出实现既定目标。在管理实践中,管理者的工作环境可能各不相同,所遇到的问题也不尽相同,但他们为了完成任务所采用的管理职能是相同的。即在管理活动中,管理者都要承担决策、计划、组织、人员配备、领导、沟通、激励和控制等基本职能。为了更好地发挥这些基本职能,一个组织通常分成上层主管人员、中层主管人员、基层主管人员3个层次。

3. 管理的核心是处理好各种人际关系

中国自古就有“天时不如地利,地利不如人和”的说法,处理好人际关系是管理的第一要务。管理者的工作或责任中很大一部分是与人打交道,这在领导、沟通、激励的职能中表现得尤为充分。因此,善于协调处理错综复杂的人际关系,培养合作意识,树立共同目标,是管理者必须具备的能力。只有管理者与其共同工作的人们关系融洽,保持适当的距离,被管理者才能保持心情愉悦,增强积极性和创造能力。

4. 管理的“载体”是组织

在人类社会生产活动中,人们总是或多或少地组织起来,通过管理实现个人单独活动所不能达到的效果。所以,管理活动存在于组织活动中,只有在一个组织中,才能有管理者和被管理者,才能实施管理活动,管理者的作用只有在组织中才能得到发挥。同时,任何组织活动都需要有计划与目标。管理就



是通过制订计划,确定目标,引导组织成员实现目标,收到组织成员协作的整体效果,进而实现目标的过程。

二、管理的性质

(一)管理的二重性

管理活动是人类整个社会活动的一部分,它直接与社会经济基础和上层建筑相联系,所以其具有二重性。管理的二重性是指管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

管理的自然属性也称管理的生产力属性。它是与生产力相联系的,是为了组织共同劳动而产生的通过“指挥劳动生产”表现出来的适应社会化生产要求的一般属性。管理的自然属性体现在两个方面:①管理是社会劳动过程的一般要求,是适应生产力发展和社会分工发展的要求而产生的,是社会协作过程本身的要求,是共同劳动得以顺利进行的必要条件,共同劳动的规模越大、劳动的社会化程度越高,管理就越重要,这与生产关系、社会制度没有直接的关系;②管理在社会劳动过程中具有特殊的作用,只有通过管理,才能把实现劳动过程所必需的各种要素组合起来,使各种要素发挥各自的作用,这也与生产关系、社会制度没有直接的联系。任何管理过程都是对资源的科学配置和协调整合的过程。它包括许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的自身规律。管理理论揭示了这些规律,并创造了与之相适应的管理手段和管理方法。管理的这种特性不因人的意志而转移,也不因社会制度和社会文化的不同而变化,完全是一种客观存在,所以被称为自然属性。

管理的社会属性也称管理的生产关系属性,它是与生产关系、社会制度相联系的,反映了一定社会形态中统治阶级的要求,通过“监督生产劳动”表现出来,并受到生产关系或经济基础的影响与制约。管理必须反映与之相关的生产关系和社会文化的要求。不同的生产关系和社会文化使管理思想、管理目标和管理方式表现出不同的特色,从而使管理带有与生产关系、社会文化相适应的个性特色和特殊个性。

管理的自然属性为人们学习、借鉴先进的管理经验、管理方法提供了依据;管理的社会属性则告诉人们,不能简单地、机械地照搬他人的理论与做法,必须结合本国国情,在引进的基础上消化吸收、不断创新。管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是存在于一定的社会制度、生产关系中。同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在,否则,管理的社会属性就会成为没有内容的形式。另一方

面,管理的二重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应;同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

(二)管理的科学性与艺术性

管理是一门科学。孔茨在《管理学精华》中指出:“管理作为一门科学尽管是粗糙的,但毕竟已有了不同于其他学科的、独特的学科知识体系。”

管理的科学性表现为以下两点:

第一,管理具有系统性。管理经过长期的发展和演变,已不是零散的、个别或局部经验的总结,而是形成了自身一整套系统的理论和科学的方法,并借助于现代科学技术和手段,利用系统的基本管理原理和科学方法,研究和探索管理者如何有组织地、有效地实现预期目标,从中揭示管理活动的各种规律,同时,还不断通过管理实践的结果来验证和丰富管理理论本身。管理学借用了许多学科的理论、知识和方法,这些学科包括经济学、社会学、人类学、心理学、数学、计算机科学、系统科学、哲学等。

第二,管理具有发展性。把管理作为一门学问来研究已有 100 多年,但管理学仍可算是一门年轻的学科,还有很大的发展空间,还需要在发展中不断充实、修正和完善,使之能更有效地指导实践。

值得一提的是,虽然管理学已具备了科学的特点,但它却不是一门精确的科学。管理学中几乎不存在什么定理或法则(laws),甚至连“原理”或“原则”(principles)这样的词汇也用得越来越少。这主要是因为影响组织运行和管理的环境因素太多,而且很多是不可控因素。管理可以通过科学的方法来学习和研究,但人们控制和解释管理过程中干扰变量的能力仍然较弱,并且不能像精确科学那样进行严格的实验。

管理的艺术性表现在管理的实践性上。管理是一门从实践中产生并发展起来的学科,它所包含的知识都是人们在实践中所获得的经验的总结,它的直接目的就是要有效地去指导实践。由于管理对象分别处于不同的环境、不同的行业、不同的资源供给条件等状况下,实施同样的管理措施,结果可能截然不同。管理的艺术性就是强调管理的实践性必须灵活运用管理理论,才能进行有效的管理。也就是说,管理者在管理实践中,既要运用管理知识,又要发挥创造性,采用适宜措施,高效地实现目标。最富有成效的管理艺术是在拥有一定知识、经验、才能等的基础上,在行使管理职责过程中,创造性地运用相关理论和方法,分析和解决问题时所表现出来的特殊技巧。

管理既是一门科学,又是一门艺术,管理的科学性与管理的艺术性并不是